



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**LA INCIDENCIA DEL PRECIO EN EL CONSUMIDOR DE MODA EN PERIODOS
DE CRISIS: EL CASO DE LA EMPRESA PRIMARK.**

Trabajo Fin de Grado presentado por Enrique Perullera Ruiz, siendo la tutora Isabel María Rosa Díaz.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D. Isabel María Rosa Díaz.

D. Enrique Perullera Ruiz.

Sevilla, julio de 2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2017-2018: CONVOCATORIA DE SEPTIEMBRE

TÍTULO: La incidencia del precio en el consumidor de moda en periodos de crisis: el caso de la empresa Primark.

AUTOR: Enrique Perullera Ruiz.

CONTACTO: eperullera@hotmail.com

TUTOR: Isabel María Rosa Díaz.

DEPARTAMENTO: Administración de empresas y marketing.

ÁREA DE CONOCIMIENTO: Comercialización e investigación de mercados.

RESUMEN EJECUTIVO:

El concepto actual de marketing gira en torno a las necesidades del consumidor. El estudio de su comportamiento constituye el punto de partida, ya que no cabe duda alguna de la importancia que tiene llegar a comprender qué determina su compra. Centrándose en el consumidor de moda español, la crisis económica de 2007 ha eliminado el estigma social de la moda barata, rompiendo los cimientos del patrón de consumo predominante. Mientras que, para muchas empresas de moda, la crisis ha supuesto su desaparición; para otras, una oportunidad para hacerse hueco en el mercado español. En este sentido, la estrategia de la empresa Primark se ha adaptado a la perfección a este nuevo contexto económico y social. Tal es el éxito que ha conseguido destronar hasta la que entonces era la primera: Zara.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.	1
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.	2
3. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.	3
3.1. ¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR?	3
3.1.1. ¿QUIÉN ES EL CONSUMIDOR?	3
3.2. ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR.	4
3.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPRA DEL CONSUMIDOR.	6
3.3.1. FACTORES EXTERNOS.	6
3.3.2. FACTORES INTERNOS.	7
4. EL SECTOR DE LA MODA ESPAÑOL.	7
4.1. IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA DE 2007 EN EL SECTOR DE LA MODA ESPAÑOLA.	9
4.2. INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO: FAST FASHION.	11
5. EL CONSUMIDOR DE MODA.	13
6. IMPACTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING MIX EN EL CONSUMIDOR DE MODA.	14
6.1. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS.	15
6.2. TENDENCIAS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS DE LA MODA.	16
7. EL PRECIO COMO INDICADOR DE CALIDAD.	18
7.1. PERSPECTIVAS DEL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO.	19
8. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS DE PRIMARK.	21
8.1. PRECEDENTES DE PRIMARK.	21
8.2. REVOLUCIÓN DE ARTHUR RYAN.	23
8.3. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE PRIMARK STORES LIMITED.	24
8.3.1. FLAGSHIP STORES O TIENDAS INSIGNIA.	27
8.4. APUESTAS DE FUTURO DE PRIMARK STORES LIMITED.	29
8.5. COMPARATIVA DE LA ESTRATEGIA DE PRECIO DE PRIMARK Y ZARA.	31
9. CONCLUSIÓN Y VALORACIÓN PERSONAL.	33
11. BIBLIOGRAFÍA.	35

1. INTRODUCCIÓN: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Desde que se empezó a nombrar la orientación al mercado por la década de los 70 y 80 del siglo pasado, no ha parado de estar presente, no sólo en las decisiones de marketing, sino también en las estratégicas. "La orientación al mercado es un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica" (Bello et al., 1999). El paso de una economía de demanda a otra de oferta ha revolucionado la manera de ver el negocio. Fue entonces cuando los clientes y sus exigencias cobraron cada vez mayor importancia para la supervivencia a largo plazo de las compañías. Para ello, debían poner el foco de atención en sus necesidades y actuar proactivamente para generar valor, y así atraerlos y retenerlos (Jiménez, P.A. 2010).

De esta forma, el comportamiento del consumidor es la base para el desarrollo de una ventaja sostenible en el actual entorno competitivo. Por ello, se ha tomado como punto de partida el tratamiento del comportamiento del consumidor. Se comenzará tratando su concepto, haciendo hincapié en qué consideramos como consumidor. A modo de completar dicho análisis, se procederá a explicar las etapas que este sigue a la hora de efectuar una compra y aquellos factores que determinan la misma, que lo clasificaremos en externos o internos, según estén o no relacionados con el consumidor.

Por otro lado, la última crisis de 2007 ha incidido en el comportamiento del consumidor. Ahora es un consumidor con un nivel de renta menor y que quiere seguir gastando, por lo que presta especial atención al precio. Por interés personal en la moda y complementos, el análisis anterior irá enfocado al consumidor de moda y que sufre los estragos de la crisis, de manera que se dará respuesta a la siguiente cuestión: ¿El sector de la moda se ha transformado para adaptarse al nuevo consumidor y a sus nuevos hábitos de consumo?

Ya no cuenta que el precio sea bajo, aunque eso no quiera decir que sea importante a la hora de competir, ahora quieren algo más. El cliente ha dejado de buscar el producto en sí y se centra en los beneficios o experiencias que estos les puede aportar (Berenguer y Gómez, 2006). "Esto no significa que la función básica del producto no sea importante, sino que el papel que tiene el producto en nuestras vidas van más allá de las tareas que desempeñan" (Solomon, 2008). Por este motivo, las empresas no sólo deben preocuparse por los atributos que se le atribuyan al producto, sino todos aquellos aspectos psicológicos y sociales que se relacionen con sus consumidores (Berenguer y Gómez, 2006). Luego, "los consumidores

compran productos que posee una imagen o incluso una personalidad que sea consistente con sus necesidades” (Solomon, 2008).

A modo ilustrativo, se va a analizar el caso de la empresa Primark. Considerada la reina de las gangas, ha dado un paso más y ha llevado a cabo la apertura de su flagship o tienda insignia en España para hacer frente a la nueva demanda: el consumo de experiencias. Con ella, se trata de corroborar las nuevas tendencias en el mundo del retail, haciendo referencia a las principales claves que la llevaron al éxito.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.

El desarrollo del Trabajo de Fin de Grado está orientado a la adquisición de los conocimientos necesarios para poner al lector en contacto con la nueva problemática comercial en la que se encuentra las empresas a raíz de la crisis económica española de 2007. Para ello, se presta atención preferente a la definición de los conceptos básicos que rodean al comportamiento del consumidor. El análisis anterior se realizará indagando sobre el cambio de mentalidad de este, a consecuencia de la generalizada movilización hacia las clases más bajas.

Se pretende, pues, que el lector asimile los siguientes conocimientos:

1. Conceptos relacionados con el comportamiento del consumidor, así como las etapas por las que pasa aquel que compra y los factores determinantes de la misma.
2. Principales características del sector de la moda español y el modelo de negocio que ha dado renombre a la moda española: el fast fashion.
3. El nuevo patrón de consumo de moda, como consecuencia de la recesión económica.
4. La importancia del precio en la implantación de la estrategia de marketing para el nuevo consumidor.
5. Las claves de éxito de la empresa Primark en el entorno de crisis.

3. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

3.1. ¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR?

Solomon (2008, p.7) define este concepto como "estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos". Luego, podría considerarse como un proceso continuo y no únicamente lo que sucede en el momento en el que tiene lugar el intercambio. Aun cuando el intercambio sea una parte esencial del mismo, esta visión incluye aspectos que afectan al consumidor antes, durante y después de la compra, esto es, la pre-compra, la compra y la postcompra (Solomon, 2008). Para que este proceso se inicie, es imprescindible una motivación intrínseca en el consumidor, que se ve complementada por una serie de factores externos al mismo (Solomon, 2008; Berenguer y Gómez, 2006).

3.1.1. ¿QUIÉN ES EL CONSUMIDOR?

El consumidor al que nos hemos estado refiriendo anteriormente es el destinatario final de los productos. Habrá que hacer así distinción con la figura del cliente, que es aquel que compra dicho producto. En cambio, no cabe hacerla sin mencionar que ambas figuras pueden coincidir en determinadas situaciones. Igualmente, el rol del consumidor puede desagregarse en comprador, pagador y usuario; siendo el primero el que lleva a cabo todas las acciones necesarias para efectuar la compra, el pagador el que soporta el coste económico y el usuario aquel que se beneficia del producto protagonista de la misma (Berenguer y Gómez, 2006).

3.2. ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR.

El epicentro del análisis del comportamiento del consumidor lo constituye el proceso de decisión que desarrolla mientras compra. Para tomar esta iniciativa, el consumidor parte de una motivación inicial, de la que se ve apoyada por los factores, tanto externos como internos, que ya se ha expuesto.

El proceso de decisión se inicia con la **identificación de una necesidad** que no está satisfecha y que, en principio, puede satisfacerse a través de la compra de un bien o servicio (Berenguer y Gómez, 2006). En el caso particular del consumidor de la moda, esta necesidad puede situarse en la parte superior o inferior de la pirámide de Maslow, determinando así su comportamiento. Se parte de la premisa de que la moda trata de suplir una carencia secundaria, especialmente en las áreas más desarrolladas, aunque, en principio, se relacione con una carencia primaria, como es el hecho de vestirse. Esto se debe a que, en estos emplazamientos, las necesidades fisiológicas están satisfechas por la mayoría de la población. Así, por un lado, pueden responder a necesidades de seguridad, dándose un mayor valor a su utilidad y funcionalidad; y, por otro lado, a necesidades de aceptación social y autoestima, en el caso de que se dé un gran peso al entorno social en la vida del consumidor (Martínez y Vázquez, 2006).

Para resolver el problema inicial, se **busca información**, tanto del producto como de la marca, del establecimiento o incluso alguna característica de los mismos. Así, puede acudir tanto a fuentes de información internas como externas. La primera fuente de información a la que se acude es la interna, ya que, como consumidores, tenemos almacenados en nuestra memoria experiencias, valoraciones o conocimientos cruciales para tomar cualquier decisión de compra. Sin embargo, hay veces en las que no es suficiente, adquiriendo gran importancia las fuentes de información externas. (Berenguer y Gómez, 2006).

En este sentido, el consumidor de moda puede recorrer de forma física las tiendas y probarse la ropa en busca de algo que le atraiga, aunque en los últimos años se podría combinar con la búsqueda de información en Internet, permitiendo el acceso a gran cantidad de información de forma rápida (Martínez y Vázquez, 2006). Otras fuentes de información externas podrían ser la publicidad, la web corporativa, los folletos, los amigos, la familia, los expertos, etc.

A medida que el consumidor adquiere información, **establece y evalúa las posibles alternativas** que se consideren importantes en la decisión de compra. A la hora de evaluarlas para concretar la compra, se realizará a través de unos criterios, que pueden ser de naturaleza funcional (especificaciones técnicas) y emocional (exclusividad, estética, novedad, etc.), así como estar referida al producto, su marca o al establecimiento en el que se vende (Berenguer y Gómez, 2006). A este respecto, es importante resaltar, dada la temática del presente Trabajo Fin de Grado, que el precio constituye el principal criterio en los procesos de compra, sobre todo en aquellas en el que el consumidor no posee mucha información (Martínez y Vázquez, 2006).

La culminación del proceso de evaluación de las alternativas tiene lugar cuando el consumidor toma la **decisión de comprar**, que se materializa en aquella alternativa o alternativas que más se adecue a sus preferencias. Este tendrá que responder a las siguientes cuestiones: qué comprar, cuándo comprarlo, dónde comprar y cómo pagarlo. Sin embargo, se puede tomar la decisión de no comprar, porque no se haya llegado una alternativa aceptable, se haya producido un cambio en los gustos, etc (Berenguer y Gómez, 2006).

Esta etapa del proceso de decisión de compra del consumidor es la más importante, ya que la experiencia de uso o consumo y los sentimientos que generan son la primera fuente de información a la que acuden los consumidores ante compras posteriores (**etapa de post-compra**) (Berenguer y Gómez, 2006). De este modo, el consumidor, se mantendrá fiel a la marca y mejorará su concepción del producto en su mente o bien lo desechará de su vida (Martínez y Vázquez, 2006).

Una vez finalizado el análisis de las etapas por las que pasa todo consumidor a la hora de adquirir un producto para satisfacer una necesidad latente, se pasará a analizar aquellos factores que influyen en la actuación del consumidor en las mismas. Sin intención de ser muy exhaustivos, se distinguirá entre factores internos y externos.

3.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPRA DEL CONSUMIDOR.

Durante todo el proceso de decisión de compra, el comportamiento del consumidor se ve influenciado por una serie de factores, que pueden ser internos (motivación, percepción, experiencia, personalidad y actitudes) y externos (entorno económico, político y social, cultura, grupos sociales, familia, influencias personales y situaciones).

3.3.1. FACTORES EXTERNOS.

Los consumidores no son ajenos a todo lo que les rodea. En este sentido, el factor externo más importante es la **cultura**, ya que, como cita Berenguer y Gómez (2006, p. 41), "las personas no consumen de forma aislada, sino que lo hacen inmersas en una sociedad que dota de significado los consumos". Ante el proceso de globalización y el desarrollo de las tecnologías de comunicación y del conocimiento, cabe preguntarse si nos encontramos inmersos en macrocultura occidental o aún existen diferencias relevantes que las distinguen de otras (Berenguer y Gómez, 2006).

Otros factores que se relacionan con la cultura son los **grupos sociales** y la **familia**. Ambos conceptos abarcan los individuos con los que interactúa el consumidor y comparten valores, creencias o conductas (Berenguer y Gómez, 2006). Estos elementos socioculturales son factores clave a la hora de efectuar la compra, sobre todo, por el carácter "aspiracional" del producto moda (Martínez y Vázquez, 2006).

Por último, de forma complementaria, se podría mencionar la **estratificación social**. Antes era concluyente, pues delimitaba el patrón de consumo, representando la posición o status en la que se encuentra dentro de una sociedad. No obstante, los cambios políticos y sociales han permeabilizado las clases sociales, siendo más fácil y frecuente la movilización de un mismo individuo entre estas (Berenguer y Gómez, 2006). A pesar de ello, la moda siempre ha presentado un carácter de pertenencia, ya no sólo a una clase social, sino a grupos sociales en cada una de las mismas (Martínez y Vázquez, 2006).

3.3.2. FACTORES INTERNOS.

Son aquellas variables que hacen referencia al individuo a nivel interno. Existen innumerables investigaciones que coinciden en que el factor interno, por excelencia, es la **motivación**. Se ha llegado al consenso entre los especialistas de que se puede definir como "la satisfacción de las necesidades del consumidor", dada su facilidad de comprensión, por lo que se establece como el punto inicial del proceso de decisión de compra del consumidor (Berenguer y Gómez, 2006).

El consumidor no es indiferente a los estímulos relacionados con el ambiente con el que interactúa, sino que construye una imagen de lo que recibe a través de los sentidos (Berenguer y Gómez, 2006). El mercado de la moda, en concreto, se considera muy sensorial, donde dicha imagen construida en la mente del consumidor constituye una pieza clave en el proceso de compra (Martínez y Vázquez, 2006). Por esta razón, la **percepción** de los acontecimientos del exterior figura como otro de los principales factores internos.

Precisamente, la consideración del consumidor como un procesador activo de información hace que incluyamos en la lista de factores el **aprendizaje** y la **memoria** (Berenguer y Gómez, 2006). Ambos desempeñan un papel fundamental, sobre todo, en la etapa de búsqueda de información, en la que se recurren a ella para establecer las posibles alternativas y efectuar la decisión de compra final (Martínez y Vázquez, 2006).

Por último, la **personalidad** y **estilo de vida** son otras dos variables que determinan las pautas de consumo. Adquiere gran importancia por manifestar su grado de implicación en el fenómeno moda, constituyéndose un perfil del consumidor a través de la ropa y los complementos (Martínez y Vázquez, 2006).

4. EL SECTOR DE LA MODA ESPAÑOL.

"El sector de la moda es uno de los más dinámicos y crecientes, y abarca un conjunto muy diverso de actividades: desde la transformación de las materias naturales (algodón, lana, etc.) y artificiales (poliéster, poliamida, etc.) hasta la generación de hilos y tejidos, pasando

por una amplia variedad de actividades productivas (confección de ropa, calzado y accesorios, joyería, relojes y cosmética)” (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016, p. 9).

Dada la gran variedad que comprende su cadena de valor, dificulta el análisis agregado del sector, que, a su vez, no se identifica de forma aislada y como tal en las estadísticas oficiales. No obstante, desde 2012 y gracias a la labor analítica del medio de comunicación especializado en moda Modaes.es, es posible conocer, por primera vez, esta información.

Elabora un informe anual, recogiendo el impacto económico de todo el conjunto del sector con la aportación de todos los agentes que entran en contacto con la industria en las diferentes fases de la cadena de valor, ya sea de una forma directa (diseño) o indirecta (fotógrafos, abogados, etc.).

Según el informe anual de 2014, su valor añadido bruto ascendería hasta los 30 mil millones de euros, lo que equivaldría al 2,8% del PIB español. Asimismo, alrededor de 6.800 empresas trabajan, tanto de forma directa como indirecta, para el sector de la moda, cifra que se eleva a 10.000 si se incluyen proveedores de servicios que giran en torno a ellas. Esto viene representado por el 4,3% del empleo total español. En términos de exportaciones, es el cuarto sector que más exporta, en concreto, un 8,4% del total. En comparación con los países de la UE, España es el cuarto país que más moda exporta, tras Francia, Italia y Alemania (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016). El estudio pone de manifiesto la importancia que tiene la moda en España como generador de empleo y riqueza.

Desde 1900, se ha ido configurando como uno de los más importantes dentro de la economía española. Además, no es hasta la entrada en la Unión Europea en 1986 cuando empezó a adquirir relevancia dentro del mercado internacional. Este acontecimiento condujo a un aumento de las exportaciones porque las empresas cambiaron su enfoque y empezaron a centrarse en internacionalizarse (Palá, 2014). A principios del siglo en curso, el comercio internacional de productos textiles impulsó, de forma definitiva, su liberalización con la aplicación del Acuerdo Multifibras (AMF) y, sobre todo, con la entrada en 2001 de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC) (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016).

En la actualidad, “España cuenta con empresas de verdadera relevancia internacional en lo que se refiere al sector textil” (EAE Business School, 2016, p. 16), pues en ella se localicen las empresas más punteras a nivel mundial: Inditex, Mango y el grupo Cortefiel (Rodríguez, 2016).

Sin embargo, este sector ha sido otro de los muchos sectores que se han visto estancados por el golpe frontal de la crisis española de 2007 (Rodríguez, 2016). Por esta razón, se abordará, con un mayor detalle, en el siguiente subapartado.

4.1. IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA DE 2007 EN EL SECTOR DE LA MODA ESPAÑOLA.

Desde 2004, presenta una evolución preocupante, que se pone de manifiesto en el número de empresas que se han visto obligadas a cerrar (más del 45% hasta la actualidad), a consecuencia de una reducción progresiva del consumo en prendas de vestir en todo tipo de artículos (EAE Business School, 2016). Esto viene explicado por el vínculo existente entre el sector y el comportamiento general de la economía. Así, el colapso de los mercados financieros internacionales tras la caída de Lehman Brothers fue determinante (Palá, 2014).

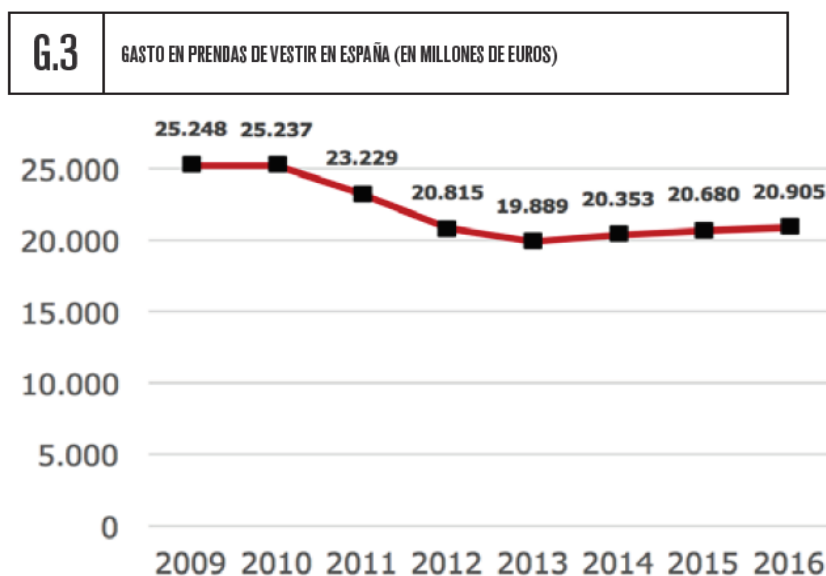
Los especialistas en esta materia carecían de una visión clara de lo que sería el futuro del sector, puesto que es uno de los más maduros, donde los ciclos de vida de sus productos son cada vez menores y donde los clientes apenas presentan rasgos de fidelidad respecto al producto. Esto, unido a la gran incertidumbre para prever cifras de demanda y la gran competitividad del sector, hace que la dificultad de su análisis sea creciente (Ferrete, 2015).

Este sector se caracteriza por su gran dinamismo, complejidad e incertidumbre. Esto significa que se encuentra inmerso dentro de la hipercompetencia, en la que el éxito depende de la capacidad de reacción ante los continuos cambios y la flexibilidad con la que lo hace, adelantándose a la competencia (Tienza, 2013). El sector textil no es ajeno a ello, teniendo claras consecuencias en los gustos de los consumidores. Estos cambian continuamente, por lo que se requieren productos nuevos para satisfacer sus necesidades. Es por ello que las empresas han de estar en continua renovación de sus productos, tratando de prever las preferencias futuras de los usuarios de prendas de vestir (Ferrete, 2015).

Todos estos factores han hecho que se planteen nuevas medidas para sobrevivir. Estas debían ir encaminadas a ganar productividad y efectividad en la industria, por lo que se han sustentado en la incorporación de las nuevas tecnologías (Ferrete, 2015) y en adoptar nuevos modelos de negocio donde toda la cadena de producción gire en torno al consumidor (Comisión Europea, 2012). En este sentido, empezó a ganar protagonismo la sección de lo-

gística como parte fundamental de la cadena de valor, al permitir atender rápidamente la demanda y adaptarse a unos ciclos de producto muy rápidos y a las fluctuaciones de las preferencias de los consumidores (Ferrete, 2015). Esta importancia al área de operaciones le da el sentido al siguiente subapartado, en el que se expone el modelo de negocio que ha revolucionado la forma de entender el sector de la moda: fast fashion.

Los datos proporcionados por la EAE Business School en su estudio señalan al 2013 como punto de inflexión, donde a partir de entonces empieza a aumentar el gasto en prendas de vestir gracias a la reacción de las grandes firmas españolas y que, casualmente, empieza a ser latente el nuevo modelo de negocio. En la siguiente gráfica, tomada del propio informe de la EAE Business School, se puede observar la evolución creciente a partir de dicha fecha, especificando, en términos absolutos y en millones de euros, la cifra del gasto que se alcanza en cada año.



Como corolario, se trata de un sector con una estructura que abarca tanto grandes mayoristas y retailers, como autónomos y microempresas, que, a su vez, atienden a distintos tipos de consumidores, que son amantes del lujo o presentan una clara apuesta por el low cost. Las nuevas tendencias de consumo están marcando la relación que las compañías establecen con sus consumidores y clientes, debido a la importancia del precio como factor clave de competitividad, materializada por el cambio del comportamiento de los mismos. "Hoy en día, la moda española es más fuerte gracias a la mejora de su competitividad, basada en aspectos como la innovación -tanto en materiales como en procesos-, el diseño, la calidad o el servicio" (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016, p. 14).

4.2. INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO: FAST FASHION.

Hasta los años 80, las empresas del sector sacaban dos colecciones por año. Las tendencias y diseños eran marcados por los líderes de opinión y se establecían 270 días antes de su salida al mercado. Además, apostaban por la subcontratación de la producción a países asiáticos con menor coste de mano de obra, dando una mayor importancia a los costes que al tiempo de llegada al mercado. Sin embargo, el modelo de negocio ha cambiado de forma drástica, pasando de imponer la moda a ajustarla a las preferencias de la demanda. En la actualidad, una cadena que apueste por entregas semanales y que dote a sus prendas de una gran carga de moda, debe llevar a cabo una distribución de circuito corto. Esta distribución está basada en la filosofía de stock cero que, a través de la constante atención al mercado, dispone de prendas nuevas todo el año. En este nuevo modelo, resulta esencial la flexibilidad de todos los agentes (especialmente en la subcontratación), que deben responder a las demandas en un periodo de tiempo muy limitado debido a los cambios que se producen en el mercado (Martínez, 2007).

Para adaptar la producción a la demanda, la empresa tiene que prestar especial consideración al área de operaciones (Valls, 2013), tomando decisiones que doten a su estructura de flexibilidad. Según Martínez (2007), estas decisiones se concretan en las siguientes medidas:

- Pasar de la producción en serie a la producción flexible, con el fin de poder diversificar los productos y adaptarse así a las preferencias de los consumidores.
- Adoptar el just in time, para asegurar en cada momento el suministro exacto del producto acabado, en cantidad y variedad, que el mercado reclama sin costes de almacenaje y obsolescencia.
- Subcontratar pequeñas y medianas empresas, aprovechando así las ventajas de flexibilidad que no tienen las grandes empresas.
- Adoptar un modelo de producción red, con la que se materializa la economía global y crea un mayor valor.

En este contexto, el tiempo se ha convertido en una variable decisiva en el mercado de la moda. De ahí la necesidad de estructurar toda la organización empresarial y sus procesos alrededor de la filosofía de “tener el producto correcto en el lugar correcto en el momento correcto y al precio correcto con la promoción correcta” (Fundación General de la UNED, 2005).

España ha conseguido un reconocimiento mundial por alcanzar el desarrollo de modelos de negocio innovadores con los operadores de referencia del sector: Zara y Mango, ambos basados en el fenómeno del fast fashion (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016). Por esta razón, no se puede dejar sin desarrollar, a continuación, la forma de organizar la cadena de suministro de Zara. Aunque fue Benetton la primera en desarrollar el modelo de fast fashion, logró lo que nadie pudo: consiguió reducir el ciclo a 2 semanas.

Sin embargo, Zara no es la única de las firmas que le reporta grandes ventas a Inditex. También están Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe; todas con perfiles y públicos objetivo diferentes, pero que comparten la misma fórmula de éxito.

Dicho éxito viene de mantener una comunicación permanentemente y real con los puntos de venta. De este modo, cada encargado comunica diariamente, la caja realizada, así como los artículos, los colores y las tallas más solicitadas en su establecimiento. Con ello, acrecienta una doble ventaja: por un lado, es posible llevar a cabo una rápida reposición de la mercancía y, por otro lado, se disminuyen de forma radical los costes financieros vinculados al almacenaje y mantenimiento (tanto de materias primas, como de productos en curso y acabados), algo que cada vez es más importante en un sector de bienes tan efímeros, donde el coste de obsolescencia es cada vez mayor (Martínez, 2007).

“La mayor evidencia de la flexibilidad productiva reside en la rapidez de acceso al mercado de las prendas de Zara. Mientras que su competencia necesita una media de 6 meses para diseñar el producto y otros 3 meses para fabricarlo y colocarlo en los puntos de venta, la firma gallega lo hace, para el primer caso entre 3 y 4 semanas y para el segundo en 7 días, es decir, reduce el tiempo de acceso al mercado en más de un 80%. De este modo, la flexibilidad constituye la mayor ventaja competitiva de Inditex, colocándose a una distancia considerable del resto de sociedades del sector” (Martínez, 2007, p. 115).

Zara cubre una parte de su producción con una cadena de suministro que se caracteriza por su eficiencia y su bajo coste, mientras que la parte de la producción de carácter más innovador requiere una cadena de suministro cercana que garantice flexibilidad y capacidad de respuesta (Valls, 2013). De esta forma, hace una clara apuesta por las pequeñas empresas españolas, al mismo tiempo que se aprovecha de la mano de obra barata de los países asiáticos.

5. EL CONSUMIDOR DE MODA.

En este apartado, se desarrollará una descripción del nuevo consumidor de moda, que nace a raíz de sufrir la crisis económica. En términos generales, este será “un nuevo consumidor siempre alerta y en continua actitud de compra” (Martínez y Vázquez, p. 182, 2006).

El desarrollo económico alcanzado por España en el periodo de bonanza despertó el espíritu derrochador de los consumidores, girando sus vidas en torno “al materialismo, la indulgencia y el mantenerse a la moda” (Tienza, 2013, p. 22). Sin embargo, la crisis ha conllevado una disminución generalizada de la renta, lo que ha supuesto un traslado generalizado de la clase media a la baja (Ferrete, 2015). Así, el mismo consumidor, tras la crisis, presenta un menor poder adquisitivo, por lo que se ha visto obligado a comprar marcas más baratas para seguir manteniendo sus hábitos de consumo (Equipo de investigación, 2017). Esto no significa que aparten de su lista de la compra los productos de precio mayor, sino que necesitan una razón de peso para justificar su compra (Tienza, 2013).

El gran asombro para los especialistas viene de que, una vez que compran marcas más baratas, los consumidores han establecido vínculos de confianza sólidos, llegando incluso hasta enorgullecerse de ello. Se ha eliminado así el estigma asociado a la compra de moda barata (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016), tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Este fenómeno es consecuencia de los avances de las tecnologías del conocimiento y de la comunicación, que ha hecho que exista una interrelación entre compradores y vendedores de cualquier parte del mundo (Tienza, 2013).

El nuevo consumidor prefiere tener un gran número de unidades baratas a una y muy cara, dejándose seducir por las verdaderas gangas. Es un nuevo fenómeno de consumo tan generalizado que las empresas han de adaptarse si quieren sobrevivir. El gran alcance de este fenómeno en España se pone de manifiesto al ser el segundo mercado mundial de la firma Primark, considerada como reina de las gangas (Equipo de investigación, 2017). Y es por ello por lo que, a continuación, se estudiará el caso de la empresa Primark, donde se expondrán las claves de su éxito desde sus orígenes y cómo está aprovechando el entorno competitivo actual para lograr hacerse con todo el mercado.

En el nuevo contexto, un mismo consumidor puede comprar un bolso de marca por más de 1000 € y comprarse también una camiseta de 10 €. No es más que el reflejo de las blogueras y revistas que muestran continuamente a famosas mezclando prendas de cadenas low cost con otras marcas de lujo (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016).

Este discrimina perfectamente entre productos, y, a la vez, está dispuesto a realizar desembolsos importantes en determinadas prendas, escatimando en otras (Martínez y Vázquez, 2006). El consumidor se vuelve también más oportunista, en el sentido de que buscan siempre precios bajos, sin importar los costes adicionales que les podría suponer, como son los costes de desplazamiento, de tiempo, etc. (Tienza, 2013, p. 7). De esta manera, "El número de actores centrados en el low-cost ha crecido, a la vez que lo ha hecho también el mercado del lujo" (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016, p. 22).

Lo expuesto anteriormente acerca del nuevo consumidor, unido a las mayores exigencias en cuanto a la preservación del medio ambiente por parte de las empresas y el respeto de los derechos humanos en todo el mundo, ha conllevado que las compañías de hoy día tengan un gran dilema, porque aun así han de vender barato. Además, todo ello lo deben envolver en una experiencia que el consumidor valore para establecer vínculos con él, ya que la globalización ha permitido que tenga a su alcance todo tipo de prendas en cualquier momento y tan baratas como en otras empresas. El consumidor español es muy sofisticado y sabe lo que quiere, pero no quiere pagar demasiado si puede evitarlo (Equipo de investigación, 2017).

6. IMPACTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING MIX EN EL CONSUMIDOR DE MODA.

Las empresas son conscientes del cambio que ha presentado el consumidor tras la última crisis económica. Por esta razón, el objetivo fundamental del departamento de marketing ha de ir orientado a la satisfacción de sus nuevas preferencias y hacerlo mejor que la competencia. De este modo, es la respuesta del consumidor la que determina si un mix de marketing tendrá éxito o no (Solomon, 2008).

Kotler y Armostron (citado por Muñoz, 2015, p.98) definen el marketing mix como "conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia, que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta." Así, recoge todos los medios posibles con los que la empresa puede influir en la demanda de su producto, creando valor a los clientes y minimizando el sacrificio que el consumidor soporta a la hora de obtener un producto, que puede ser tanto físico, como psíquico, emocional y de tiempo (Berenguer y Gómez, 2006).

De este modo, se puede desagregar en las siguientes herramientas propuestas por McCarthy (1960), conocidas como las 4P: producto, precio, promoción y distribución. Siguiendo la temática del presente Trabajo Fin de Grado, se procede al análisis específico del precio respecto al consumidor de moda.

6.1. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS.

Hasta hace poco, el concepto de precio se definía desde un enfoque claramente financiero. El hecho de que para el consumidor sea algo más general que el propio coste monetario que soporta en el proceso de compra ha tenido un gran impacto, tanto en el marketing como en el resto de áreas de una empresa. A ello se le suma el coste no monetario, que no es más que el tiempo o la energía dedicados a la compra, entre otros múltiples factores y esfuerzos que influyen de manera directa en la compra del consumidor (Berenguer y Gómez, 2006). En el sector de la moda, la diferencia entre el precio desde la perspectiva monetaria y el precio real que soporta el consumidor radica en la compra en temporada o rebajas. Si se adquiere en temporada, el precio medido en unidades monetarias será mayor, pero soportará un menor precio en esfuerzo que en rebajas. A modo ejemplificador, si un consumidor compra en temporada, no tendrá que hacer largas colas para entrar al probador o pagar en caja, encontrará su talla más fácilmente y obtendrá un mejor servicio, al fin y al cabo. Si ese mismo consumidor compra en periodo de rebajas, tendrá que dedicar un mayor tiempo y esfuerzo en encontrar su talla y a alguien que le pueda atender, tendrá que soportar grandes aglomeraciones en probadores y caja, y no podrá apreciar los sentimientos de exclusividad y novedad que están asociados a los productos de temporada (Martínez y Vázquez, 2006).

La mayor consideración del precio en las compras del consumidor, ha hecho que sea una de las decisiones más importantes para las empresas a la hora de comercializar sus productos (Rosa y Villarejo, 2007). Dicha importancia se apoya en los siguientes aspectos (Berenguer y Gómez, 2006; Martínez y Vázquez, 2006):

- Influye directamente sobre el volumen de ventas, por lo que constituye un poderoso instrumento competitivo. En un mercado cada vez más competitivo, las empresas de moda pueden deslocalizar su producción, accediendo a otros mercados que, gracias a

sus economías de escalas y a sus bajos costes de producción, pueden ofrecer los mismos productos a un precio menor.

- Determina directamente la rentabilidad empresarial, ya que es el único instrumento que proporciona ingresos. En este sentido, de nada sirve que se lance al mercado colecciones creativas y rompedoras si no se venden al precio fijado.
- Tiene repercusiones psicológicas sobre el consumidor, configurando la percepción del producto en su mente y contribuyendo a la consolidación del posicionamiento del producto en el mercado. Es frecuente que el consumidor asocie precio alto a calidad superior y precio bajo a calidad inferior. Aun así, se analizará posteriormente con mayor exhaustividad esta relación, con el fin de entender su repercusión a la hora de determinar la opción de compra para el consumidor.
- Sirve, con más facilidad que las demás variables de marketing, de guía para el consumidor a la hora de decantarse entre las alternativas, y a veces la única cuando no se dispone de más información sobre el producto. En la moda, se puede apreciar en la calidad en el tejido, en los acabados o en el diseño, pero muchas veces vienen condicionados por otros factores y no llegan a ser decisivos.

6.2. TENDENCIAS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS DE LA MODA.

Teóricamente, el precio de un producto puede venir determinado mediante 3 métodos: costes, competencia y demanda o mercado. No cabe duda alguna que, en cualquiera de los casos, el límite inferior viene delimitado por los costes, ya que se alcanzarían pérdidas si el precio fuese menor a estos y podría poner en peligro la supervivencia de la compañía. Por su parte, el límite superior viene condicionado por el valor otorgado por el consumidor y, por ende, lo que estuviese dispuesto a pagar. Por último, la competencia sirve de referencia a la hora de fijar los precios, en función de las similitudes y diferencias entre productos (Martínez y Vázquez, 2006).

Los precios tienden a polarizarse con el transcurso del tiempo. Las marcas de valor reconocido en el mercado, pueden fijar precios elevados. Un precio elevado suele ser asociado por el consumidor a una calidad superior y a una imagen de marca determinada (aunque no siempre sea el caso) (Muñoz, 2015), y, en algunas ocasiones, los productos son adquiridos por lo que cuestan más que por lo que realmente son para el consumidor.

Por otro lado, unos productos indiferenciados han de competir en precios para posicionarse en el mercado. Las compañías que compiten en precios se ven obligadas a bajarlos cada vez más por la fuerte competencia del sector. A ello contribuyó la supresión de aranceles chinos en 2005, que propició un descenso de hasta el 2% del precio de aquellos productos que provenían del país. En contraposición, las prendas de lujo han aumentado sus precios hasta un 50% entre 2001 y 2006.

Hoy la moda es más accesible que nunca y, a la vez, más exclusiva y elitista. Esto implica que cada vez es más importante para las empresas de moda generar un valor de marca fuerte, que disminuya la elasticidad del precio y permita trabajar con mayores márgenes.

Se puede apreciar cómo aumentan las compras en outlets, en tiendas de segunda mano o en momentos de rebajas: el consumidor prefiere sacrificar algunas características que persigue la experiencia de compra y acceder directamente al producto a un precio menor. En este sentido, el consumidor prefiere renunciar al valor de actualidad de la prenda y apostar por la marca en sí, es decir, no valora tanto comprar la prenda en cuanto sale al mercado como tenerla y usarla (Martínez y Vázquez, 2006).

Por el contrario, los productos de lujo y de precio primado son cada vez más demandado por los consumidores. Se puede observar cómo marcas de lujo lanzan colecciones limitadas de productos exclusivos con precios todavía más altos que los habituales en sus marcas. Estos productos van dirigidos a las personas de poder adquisitivo más elevado, que necesitan diferenciarse y sentirse superiores del conjunto creciente de personas que pueden acceder, hoy en día, a esas marcas (Martínez y Vázquez, 2006).

También, algunas empresas han conseguido reposicionarse en el mercado a través de un incremento sustancial del precio. Con ello, no sólo logran un descenso de sus ventas, sino un elevado valor de marca (Martínez y Vázquez, 2006). Esto puede ocurrir incluso en épocas de recesión económica, ya que son los consumidores de alto poder adquisitivo los que menos se ven perjudicados (Tienza, 2013).

7. EL PRECIO COMO INDICADOR DE CALIDAD.

Como ya se ha expuesto, el consumidor no desea el producto en sí mismo, sino el beneficio que dicho producto le reporta. En este sentido, podría afirmarse que, de la compra y uso del mismo, lo que el consumidor espera recibir es una determinada **calidad** (Gutiérrez, 1996).

La calidad es un concepto totalmente subjetivo y adquiere connotaciones diferentes según la situación y el individuo. De ahí que no sea fácil llegar a un acuerdo entre los especialistas en cuanto a su verdadero significado. No obstante, la mayoría de ellos concluyen que hace referencia a aquellas características y propiedades que presenta un determinado producto y que le confiere las aptitudes necesarias para satisfacer las necesidades del consumidor.

A cambio de recibir estos beneficios, el consumidor tiene que soportar una serie de costes, estos son, el **precio**. Es importante recordar que el precio no sólo recoge los costes meramente financieros, sino también el tiempo y esfuerzo necesario para efectuar la compra (Gutiérrez, 1996). Así, si dichos beneficios se comparasen con este, surge lo que se denomina **valor** para el consumidor.

Siguiendo a Gutiérrez (1996), si hacemos balance entre la calidad del producto y el coste asociado a su adquisición, se obtiene lo que habitualmente se conoce como valor. Por el contrario, el planteamiento de Thaler (citado por Méndez, Medina y Rubio, 2002, p. 186) “diferencia entre el concepto de utilidad de la adquisición del concepto de valor de la transacción. Por **utilidad de la adquisición** entiende la ganancia conseguida por el consumidor derivada de la obtención y posterior utilización del producto, mientras que por **valor de transacción** considera el diferencial a favor del consumidor entre el precio de venta al público satisfecho por su adquisición y el precio de referencia interno para ese producto”, es decir, el ideal para ese producto. El consumidor conforma sus precios de referencia internos en virtud de dos factores principales: factores contextuales y temporales. Entre los primeros figuran el tipo de establecimiento y el precio de venta al público del conjunto de marcas presentes en la categoría en el momento de realización de la compra. Por su parte, entre los factores temporales, cabe citar los precios pasados recordados y los precios futuros esperados.

Así, el valor para Gutiérrez (1996) o utilidad de la adquisición para Méndez, Medina y Rubio (2002) es el resultado de la relación calidad-precio.

7.1. PERSPECTIVAS DEL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO.

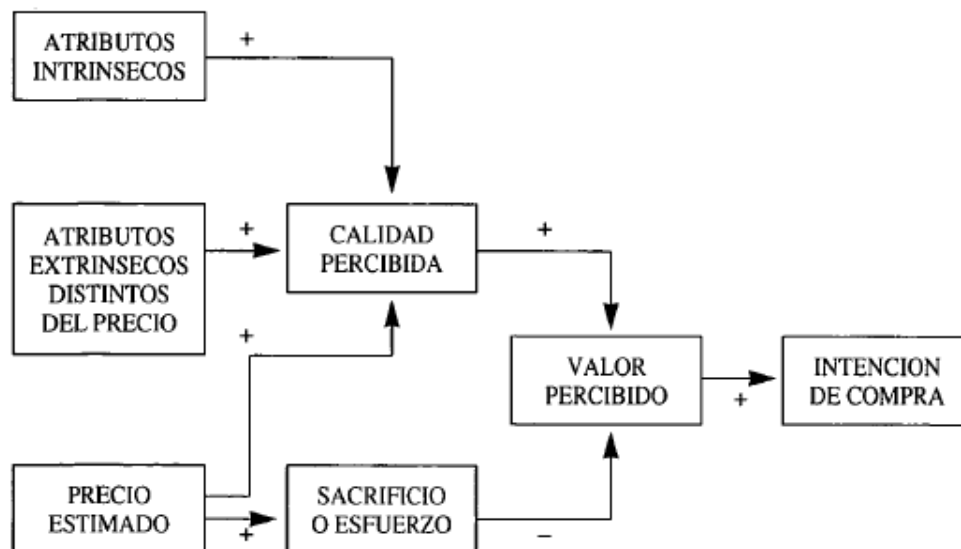
Siguiendo la filosofía de Gutiérrez (1996), las interrelaciones entre los conceptos anteriormente definidos (calidad, precio, valor, intención de compra) pueden describirse desde una doble perspectiva: desde el punto de vista normativo y positivo. No obstante, ambos conceptos concluyen en que la relación calidad-precio determina, en última instancia, la decisión de compra del consumidor, optando por aquella que presenta un mayor valor. La diferencia entre ambos planteamientos se encuentra en los factores que delimitan el concepto de calidad.

Estos factores podrán ser intrínsecos y extrínsecos, en función de si garantiza, por sí misma, la calidad o no. En este sentido, los factores intrínsecos son responsables de forma directa de la calidad del producto en cuestión, por lo que se les denomina también productores de calidad. De ellos provienen los beneficios que los consumidores buscan en la compra del mismo. En cambio, los factores extrínsecos o variables de imagen son los que aportan información acerca de la calidad del producto, sin determinarla en sentido estricto.

Desde un enfoque normativo, los consumidores estiman el nivel de calidad únicamente a través de los atributos intrínsecos. Luego, cuanto mayor sea el número de atributos intrínsecos que posea el producto, mayor será la calidad percibida por el consumidor. El precio, por su parte, mide el sacrificio o el esfuerzo que supone adquirir dicho producto, por lo que existe una relación positiva entre ambos conceptos. Como ya se ha mencionado, calidad y precio se comparan, y dan lugar al valor para el consumidor. Este es, a su vez, el determinante de la **intención de compra**, es decir, la decisión de comprar o no el producto por parte del consumidor. Se puede concluir entonces que “el precio, sin dejar de ser la medida del coste, empieza a concebirse, además, como un indicador de la capacidad del producto de generar utilidad y satisfacción” (Gutiérrez, 1996, p. 69-70).



Si, por el contrario, se adopta un enfoque positivo, se admiten también a los atributos extrínsecos (distintos al precio, ya que tiene un tratamiento particular) para la configuración de la calidad. El planteamiento de este es el mismo que el anterior, sus conceptos se relacionan de la misma forma. Sin embargo, incluye otro que la perspectiva normativa pasa por alto. Estos atributos extrínsecos se incorporan al concepto de calidad, teniendo, igualmente, una influencia positiva.



* Para cada relación, los signos «+» y «-» indican si la influencia es positiva o negativa.

Sin embargo, el empleo del precio para determinar la calidad es un fenómeno que se presenta en grados muy distintos, en virtud al individuo, las características del producto y las circunstancias situacionales que rodean a aquel (Gutiérrez, 1996).

Es posible observar que los mercados se comportan de forma ineficiente, ya que los consumidores, de forma general, conciben una alta calidad a partir de un alto precio y viceversa. Esta inferencia errónea viene determinada por una serie de factores, entre los que habría que destacar los siguientes: la dificultad de los consumidores para evaluar la calidad de los productos, el escaso tiempo disponible para efectuar la búsqueda de información necesaria y requerida para cada acto de compra, y la volatilidad de la información ante la variabilidad de ofertas y promociones (Cruz y Múgica, 1993).

Esto puede favorecer a las empresas a la hora de fijar su posicionamiento en precios, ya que elevará las probabilidades de éxito de fijar precios altos para transmitir una elevada calidad. Así, por ejemplo, "en categorías de productos que requieran un importante esfuerzo de búsqueda de información por su elevado riesgo funcional, con las que los consumidores están menos familiarizados, con una gran dispersión de precios, que presentan una baja frecuencia

de compra, así como unos precios medios elevados que provocan un mayor riesgo económico, en estos casos los consumidores infieren la calidad a través de altos precios; consecuentemente en este tipo de situación la marca de distribuidor no logrará una gran penetración” (Méndez, Medina y Rubio, 2002, p. 187).

8. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS DE PRIMARK.

Primark Stores Limited es otra más dentro del gran imperio creado por la familia Weston: Associated British Foods plc (ABF). Según el informe anual del grupo de 2017, a día de hoy, es un grupo muy diversificado, que tiene presencia en más de 50 países y emplea a más de 130,000 personas en todos ellos. Asimismo, disfruta de un alto grado de autonomía en el funcionamiento de sus operaciones, gracias a su crecimiento predominantemente a través de adquisiciones. Sus unidades de negocio se agrupan en cinco segmentos comerciales: tiendas de comestibles, agricultura, azúcar, ingredientes y comercio al por menor.

Estos son:

1. Tienda de comestibles: AB World Foods, ACH, Allied Bakeries, Allied Mills, George Weston Foods, Jordans, Dorset, Ryvita, The Silver Spoon Company, Speedibake, Twinings, Ovaltine y Westmill Foods.
2. Azúcar: AB Sugar
3. Agricultura: AB Agri
4. Ingredientes: Enzimas AB, AB Mauri, ABF Ingredients, Corporación ABITEC, Ohly, PGP International y SPI Pharma
5. Al por menor: Primark

8.1. PRECEDENTES DE PRIMARK.

Su origen se remonta a finales del siglo XIX (1882), cuando George Weston fundó una panadería en Toronto, Canadá. Marido de Emma Maud y padre de seis hijos, consiguió una

receta de pan que le hizo famoso en todo el país. Sin embargo, es el fallecimiento de su hijo menor, unido a graves problemas económicos, lo que llevó a George Weston a plantearse vender el negocio (Polo, 2015; Larrechea, 2015).

Aunque parezca un dato irrelevante, la participación de su hijo Willard Garfield Weston en la I Guerra Mundial fue el hito que llevó al éxito internacional del grupo ABF, ya que le cambió su visión del mundo de los negocios (Marketing Directo, 2015). Participó en el frente de Francia, aunque, durante sus estancias en Inglaterra, conoció la repostería británica. Esto le sirvió de motivación para relevar a su padre en el mando del negocio, ya que vio una oportunidad en la importación de la maquinaria británica para empezar a vender sus dulces por toda Canadá. Le permitió ofrecer unos precios más competitivos, atrayendo a un número creciente de clientes. Con el tiempo, consiguió dominar todo el mercado y expandirse a Estados Unidos (Polo, 2015; Larrechea, 2015).

A la muerte de su padre, en 1924, Garfield fue nombrado presidente del negocio, que pasó a denominarse George Weston Limited. En 1928, la empresa salió a Bolsa y el grupo creció a través de la adquisición de múltiples empresas. Con la intención de introducirse en el mercado británico, varias de ellas se encontraban en Reino Unido. Se englobaban bajo la enseña Allied Bakeries Limited (anteriormente denominada Food Investments Limited y que pasará a denominarse Associated British Foods plc, como se conoce hoy en día), que tomó entidad jurídica propia diferente de George Weston Limited, el negocio canadiense (Polo, 2015; Larrechea, 2015).

Pero fue, precisamente, tras la II Guerra Mundial cuando Garfield Weston comenzó a construir verdaderamente un imperio empresarial (Marketing Directo, 2015). Tanto Allied Bakeries Limited, como George Weston Limited se diversificaron. Venta al por mayor, supermercados, restaurantes, helados, papel, chocolate, café y té formaban parte de su entramado de empresas. Así, el relevo al frente del negocio familiar fue asumido por Garret Weston, uno de sus nueve hijos. No obstante, problemas económicos en la división canadiense llevaron a Garfield a nombrar a otro de sus hijos, Garel, presidente ejecutivo de George Weston Limited, mientras que su hermano quedó al frente del negocio británico. De esta forma, el imperio empresarial quedaba dividido entre las dos ramas de la familia, aunque los intereses de todos los Weston seguían estando en manos de Garfield Weston Foundation, una fundación que lleva el nombre de su creador y que apoya acciones benéficas en Reino Unido (Polo, 2015; Larrechea, 2015).

En 1969, los hermanos Weston encargaron al irlandés Arthur Ryan el lanzamiento de una cadena de moda barata en Dublín, que fueron los antecedentes de lo que hoy conocemos como Primark. Nació bajo el nombre de Penneys, aunque no pudo seguir utilizándose esa denominación en su proceso de expansión en Reino Unido, al estar ya registrada como marca por la compañía estadounidense JC Penney. Por ello, las primeras tiendas británicas se abrieron como Primark (Polo, 2015; Larrechea, 2015; Marketing Directo, 2015).

En 2005, George Weston, hijo de Garret, fue nombrado consejero delegado de lo que se conoce como ABF. Desde entonces, el grupo ha vivido una rápida expansión gracias a su acierto a la hora de apostar por la cadena de moda. Cerca de la mitad de las ventas de ABF y un 61% del beneficio llegan de la cadena de moda, convertida en la locomotora de la empresa (Polo, 2015; Larrechea, 2015).

8.2. REVOLUCIÓN DE ARTHUR RYAN.

Considerado uno de los gurús del retail a nivel internacional y padre del low cost en Europa, hizo que el consumo a nivel mundial se revolucionase. Por su parte, desde sus inicios ha demostrado ser muy rápido en la conversión de las últimas tendencias en prendas que se puedan vender en todas sus tiendas a unos precios muy bajos, algo muy visionario para la época en la que se incorporó al negocio (Lara y Mas, 2012; Polo, 2015; Larrechea, 2015). La fortaleza de Primark está en entender el retail de moda desde la perspectiva del negocio de los supermercados, algo que finalmente no sorprende si se echa un vistazo al grupo al que pertenece. En este sentido, su punto fuerte está en los productos destinados a ser vendidos con márgenes muy estrechos (Lara y Mas, 2012), una gran variedad y volumen, así como una alta rotación de los escaparates. Además, se acababa de inventar el prêt-à-porter, lo que ayudaba a que la perspectiva de rotación de los productos se acelerase (Polo, 2015; Larrechea, 2015).

Hay una anécdota que muestra de forma clara su filosofía de trabajo y política de compras y que Lara y Mas narran en su libro: "cuando un dueño de una fábrica se le acercó con un producto que costaba 5 libras y se podría vender en la tienda por 10, Ryan contestó que no le interesaba, a no ser que le trajera un producto que valiera 3 y se pudiera vender en tienda

por 7 libras". En realidad, esto no es más que la esencia del low cost que conocemos hoy día.

Gracias a su visión, la irlandesa Penneys (Primark) se convirtió en una multinacional con presencia en los principales mercados de Europa, como Alemania, España, Portugal o Países Bajos, donde se está expandiendo con mucha fuerza y, probablemente, saltará a otros continentes en los próximos años (ABC Economía, 2016; Lara y Mas, 2012; Gómez, 2012).

Durante 40 años, Ryan dedicó toda su vida a la compañía en la que permaneció en activo. No obstante, tras haber cumplido los 70 años en 2009, decidió desvincularse de la compañía (Expansión, 2009; Marketing Directo, 2015), sustituyéndolo el que era director operativo de la marca, Paul Marchant. Este, sin perder el posicionamiento en precio, ha cambiado el enfoque hacia la moda, "mejorando los productos, centrándose más en las tiendas y asegurándose de presentar la propuesta de moda en un entorno más emocionante". Ha sido la respuesta ante el cambio del comportamiento del consumidor. Según Marchant, "esperan mucho más, mejores productos, mejor servicio, mejor entorno y no está dispuesto a pagar más por ello... Las expectativas son más por menos" (Gestal, Riaño, y Pareja, 2015).

8.3. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE PRIMARK STORES LIMITED.

Primark es un grupo minorista de gran éxito en el sector de la moda con más de 315 tiendas en 11 países (Reino Unido, República de Irlanda, España, Portugal, Alemania, los Países Bajos, Bélgica, Austria, Francia, Italia y los EE. UU) y 68.000 empleados. La gama de Primark incluye ropa de mujer, lencería, ropa para niños, moda masculina, calzado, accesorios, calcetería y artículos para el hogar.

Ha sido un éxito de ventas desde su fundación y las recesiones económicas han favorecido su crecimiento (Lara y Mas, 2012), sobre todo en España, en la que se estableció 2 años antes del estallido de la crisis de 2007. Viene explicado por el fin del estigma de la ropa barata (ReasonWhy, 2015), es ahora cuando el precio adquiere una mayor relevancia en la toma de decisiones, prevaleciendo incluso sobre las actitudes elitistas respecto a las marcas. "Este fenómeno se ha denominado efecto Primark en honor de la empresa que se ha convertido en sinónimo de las compras baratas" (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012).

Este distribuidor británico de ropa a precios de ganga ha llevado un paso más allá el modelo de fast fashion del que fueron pioneras Zara y H&M, gracias a un modelo de negocio apoyado en tres elementos esenciales (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012):

1. Cadena de suministro eficiente.

Al igual que la estrategia de muchos de sus competidores, la de Primark se basa en la venta de marcas propias, aunque a unos precios de ganga. Para ello, la compañía ha de tener unos costes aún menores. Esto lo consigue con materiales artificiales baratos, que no encarezcan la prenda innecesariamente y den una calidad razonable (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012; Zamora, 2015). Igualmente, requieren unos procesos de producción muy baratos y, por consiguiente, unos diseños sencillos y fácil de confeccionar (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012). Esto permite que todos sus productos estén destinados a todo tipo de clientes, aunque si bien es cierto que suelen encontrarse en las clases sociales más bajas que los consumidores de otras marcas, no existe un estándar establecido (Zamora, 2015).

Por otro lado, opera con pedidos limitados. Siguiendo esta filosofía de trabajo, todo el stock en tienda ha de venderse a cualquier precio y, una vez agotado el mismo, no se repite el pedido (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012; Zamora, 2015). “Esta estrategia tiene como resultado un aumento de las visitas de los clientes, ya que la rotación media de los productos en las tiendas es de seis semanas” (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012).

2. Costes operativos bajos.

Como el principal atractivo de Primark es el precio, todos los elementos de su estrategia giran en torno a los costes en los que puede incurrir la compañía. Los que destacan son los siguientes:

- La empresa prescinde casi totalmente de la publicidad, a excepción de casos contados y con una finalidad puramente informativa. Un ejemplo, en este supuesto, fue sobre la apertura de su flagship en Gran Vía, a través de anuncios en Spotify o en la salida del metro en esa zona (ReasonWhy, 2015). Tampoco gestiona directamente los grupos de fans en las redes sociales, a pesar de que haya sido su medio, por excelencia, para darse a conocer. Ya transmite su mensaje mediante grandes bolsas de compra y grandes ahorros (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012).

- Primark también reduce costes al ubicar sus tiendas en galerías comerciales alejadas del centro de las ciudades, ya que sus alquileres son más bajos (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012). Además, se ha convertido en una "locomotora" para muchos centros comerciales, por lo que puede negociar mejor su renta (Zamora, 2015).
- Utiliza una jerarquía simple. Primark tiene una estructura directiva muy plana y apenas existen altos puestos directivos. Los jefes de cada tienda son los responsables de su local y los que están en contacto directo con la matriz (Emprendedores, 2009). Además, el servicio ofrecido por su personal se centra en la gestión de las cajas y del inventario expuesto (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012), por lo que hay muy poca venta asistida (Zamora, 2015).
- Opera con altos volúmenes de producto. La economía de escala de su modelo de negocio le permite realizar compras por volumen, que reducen todavía más los precios (ReasonWhy, 2015).
- Cuida mucho su logística. Tratan directamente con los proveedores que tienen repartidos en diferentes partes del mundo. Evita, por tanto, la presencia de intermediarios, que encarecerían el precio final del producto (Emprendedores, 2009).
- Busca, por último, lugares en los que producir de forma barata (Emprendedores, 2009).

Puede que la calidad del servicio sea menor, pero los precios bajos bastan para satisfacer a un determinado tipo de consumidor (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012). En este sentido, el éxito de Primark se debe al denominado boca-oreja, que la moda a unos precios de escándalo ha conseguido (Zamora, 2015). Ha buscado el efecto evangelizador que trabajaron marcas como Mercadona y a las redes sociales "como plataformas de acercamiento al consumidor" (ReasonWhy, 2015).

3. Grandes tiendas.

Sus centros son de una dimensión hasta entonces desmesurada para una cadena de moda. Una tienda Primark tiene una superficie media de 3.000 metros cuadrados (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012). Se trata de un tamaño que conlleva una "oferta integral de productos", que va desde ropa y calzado hasta cosméticos, pasando por enseres del hogar (ReasonWhy,

2015). Todo ello, unido a unos bajos costes operativos, compensan los menores márgenes brutos que tienen sus prendas (Zamora, 2015).

En cuanto a la organización de estas tiendas tan grandes, Primark ha contratado a diseñadores de interiores. Han propuesto una distribución del espacio óptima, con el fin de facilitar la compra a los clientes (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012), pero, sobre todo, convertir la compra en Primark en una auténtica experiencia en sí misma por la búsqueda de precios de ganga (ReasonWhy, 2015).

A pesar de ello, Primark da un paso más allá en este aspecto y hace una clara apuesta por los flagship stores o tiendas insignia, concepto en el que nos vamos a centrar en el próximo apartado.

8.3.1. FLAGSHIP STORES O TIENDAS INSIGNIA

Flagship es un término importado de Estados Unidos, y, más concretamente, del sector naval, y cuya traducción literal es “buque insignia” o “nave capitana”. Es utilizado para hacer referencia a “la primera nave, la más grande, la mejor armada y, en resumen, la más importante de una flota”. Podría afirmarse entonces que es una metáfora que se emplea para referirse a la tienda más representativa (CaadShopDesign, 2016).

Suelen ser espacios de gran extensión, donde ofrecen gran variedad de productos. De este modo, retienen al consumidor el mayor tiempo posible dentro de la tienda para que venta esté prácticamente asegurada (Correas, 2017).

Sin embargo, las flagship no son puntos de ventas más grandes a los habituales, en el que venden productos como en cualquier otro. Son espacios totalmente rompedores e innovadores, donde su diseño está muy estudiado e incorporan recursos de alto contenido tecnológico, como probadores inteligentes, pago mediante teléfono móvil, uso de tabletas y otros dispositivos que aporten valor a los consumidores (Correas, 2017; CaadShopDesign, 2016). Así, tratan de adaptarse a un cliente interconectado al mundo digital y que cada vez es más complicado captar su atención (San Esteban, 2018), así como de crear una experiencia a través de los servicios adicionales que no se encuentran en otros puntos de venta de la misma compañía. Y es ahí donde reside el verdadero éxito: “identifican y cualifican a un con-

sumidor que demanda en el punto de venta experiencias más proactivas, entretenidas, auténticas y memorables” (Correas, 2017).

En este contexto, la localización también es un aspecto fundamental que las marcas tienen muy en cuenta. Optan por los centros de las grandes ciudades, ya que pueden atraer compradores potenciales de cualquier rincón del mundo, bien porque se encuentren cerca de los enclaves turísticos, o bien porque sea el propio enclave turístico (Correas, 2017). Estas macrotiendas se han convertido en un símbolo central de determinadas áreas (ReasonWhy, 2015). Como consecuencia de ello, “las empresas han optado por cerrar tiendas secundarias, peor ubicadas y que por tamaño y/o imagen no responden a lo que el cliente espera de la marca” (Correas, 2017), tratando siempre de optimizar la superficie comercial (San Esteban, 2018).

FLAGSHIP STORE DE PRIMARK EN ESPAÑA.

La compañía, que se instaló en España en 2006, tiene ya más de 40 grandes superficies y más de 6.000 empleados. Sin embargo, el 2015 marcó un punto de inflexión para la firma. Se construye Primark Gran Vía, la tienda más grande del país, que cuenta con 12.500 metros cuadrados. Implantada en el edificio histórico de Gran Vía 32, está organizada en 5 plantas, localizando en la superior un showroom, en el que presenta sus colecciones más distinguidas. Además, mantiene en el centro las escalinatas y las balaustradas del edificio original, así como una gran cúpula central acristalada. Según los datos que proporciona la compañía, “abre sus puertas con 573 empleados, 396 de ellos nuevos y el resto llegados de otras tiendas españolas del grupo”. “La plantilla de esta tienda es tan numerosa, entre otras cosas, porque la compañía en esta ocasión no ha dispuesto una sola zona de cobro y probadores como en otras tiendas de los centros comerciales, sino que ha distribuido por el local 91 probadores y 131 cajas, al estilo de unos grandes almacenes” (Delgado, 2015).

Su impacto fue tal que, durante semanas, hubo colas para acceder que coparon los medios de comunicación (Correas, 2017; Bárcenas, 2017) e incluso se organizaron excursiones a Madrid con el propósito de comprar algo allí. Tres años después de su apertura, todavía es habitual encontrarse a personas haciéndose fotos en su escalinata central y a compradores despistados entre enormes pantallas luminosas y montones de ropa (Bárcena, 2017). Su

visita se ha convertido en todo un espectáculo, "un cóctel al que se le añaden sus módicos precios" (Correas, 2017).

A su vez, las colas siguen siendo un habitual en la tienda de Gran Vía y se ha convertido, para muchos, en un atractivo turístico más (San Esteban, 2018). Y es gracias a su plan, que mantiene el equilibrio entre crear una expectación que se convierta en noticia y cuidar al máximo la experiencia del cliente (ReasonWhy, 2015). "Antes íbamos al centro comercial para ir a Primark. Ahora Primark es el centro comercial", sostiene Mar Morón, responsable de producto de la marca (Valero, 2016).

8.4. APUESTAS DE FUTURO DE PRIMARK STORES LIMITED.

Los retos que la compañía se ha marcado para los años venideros giran en torno a 3 pilares fundamentalmente. Estos son:

1. Expansión internacional.

Su estrategia de expansión fuera de Reino Unido e Irlanda ha sido sorprendentemente cauta, debido problemas cuando han salido de sus mercados nacionales, sobre todo, por las diferencias culturales y de comportamiento de los consumidores (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012).

Existe una clara apuesta por Estados Unidos (Aguirre, 2017). No obstante, España es el segundo mercado más grande de la compañía irlandesa y uno en el que tienen puestas grandes esperanzas. Primark, que llegó a España en 2006, nunca ha dejado de apostar por dicho país (Díaz, 2017). La compañía irlandesa prepara la apertura de su primera tienda en Sevilla en este 2018. Tendrá 5.100 metros cuadrados de superficie de venta repartidos en dos plantas y se ubicará en el centro comercial Torre Sevilla. Además, en el primer trimestre de 2019 tiene prevista la apertura de su segunda mayor tienda en el país, que tendrá una superficie de 8.000 metros cuadrados. Esta se localizará en el centro comercial de nueva creación Palmas Altas, también en Sevilla (Modaes, 2017)

Por su parte, no se plantea expandirse hacia el continente asiático (Gestal, Riaño, y Pareja, 2015).

2. Modificación del modelo.

El impacto de la crisis financiera y el cambio de estatus de las compras podrían empujar a Primark a modificar su estrategia (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012), ya que su modelo de negocio se sustenta con un solo formato de tienda. A pesar de que se augure un futuro próspero a la moda low-cost, los consumidores de moda son poco fieles y menos aún predecibles. Así, los “nuevos competidores con modelos similares, pero una moda diferente podrían ser una seria amenaza para Primark” (Zamora, 2015).

Igualmente, no existen planes de lanzar una plataforma de e-commerce, puesto que no lo soportaría financieramente; y tampoco se tienen planteado crear una nueva cadena, como muchos de sus competidores (Gestal, Riaño, y Pareja, 2015). Pero se puede asegurar que “seguirá habiendo innovación en el tipo de formato, la cadena de suministro, la moda y la propuesta de valor, es decir, que al mismo precio bajo cualquier consumidor podrá adquirir una prenda con experiencias de compra distinta” (Zamora, 2015).

3. Responsabilidad social corporativa (RSC).

La RSC ha sido una clara apuesta por la compañía. Y así lo pone de manifiesto la sección en su web oficial. En ella, se presentan todos los logros y acontecimientos importantes en varios informes, como son el informe anual de RSC de las empresas de ABF, sobre la ley de esclavitud moderna o sobre su mapa de carreteras Detox, una iniciativa de Greenpeace con la que se compromete a eliminar ciertos productos químicos de la cadena global de suministro. Incluso, “ha sido valorada como una empresa líder por la alianza empresarial y sindical Iniciativa de Comercio Justo (ETI)” (EFE Empresas, 2016).

Aun así, noticias como la del derrumbe de una fábrica ubicada en Bangladesh o la fuerza de trabajo infantil que estaba tras los proveedores de la firma irlandesa no dejan de manchar su imagen. En su defensa, “los analistas señalan que la agresiva política de precios se sustenta, sobre todo, en los bajos márgenes de Primark y no tanto en los proveedores. Pero la empresa sigue siendo de vez en cuando objeto de críticas” (Ziskind, Villanueva y Nueno, 2012).

Es por ello que el máximo responsable de la RSC de Primark, Paul Lister, no deja de trabajar para mostrar que tiene un compromiso real con sus trabajadores y el medioambiente (EFE Empresas, 2016).

Los retos de Primark son claros: “afianzar la expansión internacional, demostrar que su modelo es sostenible y mantener su reputación corporativa” (Zamora, 2015).

8.5. COMPARATIVA DE LA ESTRATEGIA DE PRECIO DE PRIMARK Y ZARA.

España es un imán para los retailers que pelean en la franja más baja las gangas. La consideración de los consumidores de Zara como moda de bajo coste es, relativamente, reciente. Sin embargo, la llegada de nuevos operadores al mercado con estrategias muy agresivas en precios, como Primark, hacen que, hoy en día, los precios de Zara resulten caros para gran parte de los consumidores españoles (Arribas, Josa, Bravo, García y San Miguel, 2016).

Precio y diseño son dos de las diferencias principales entre estas dos compañías. Aunque la horquilla de precios de Inditex es mucho más amplia que la de Primark, la primera cuenta con unos diseños más conseguidos y elaborados. Es por ello por lo que los especialistas afirman que "la compañía de Amancio Ortega tiene más moda que Primark" (Zamora, 2015). Aun así, sus posicionamientos en precios continúan siendo comparables entre sí.

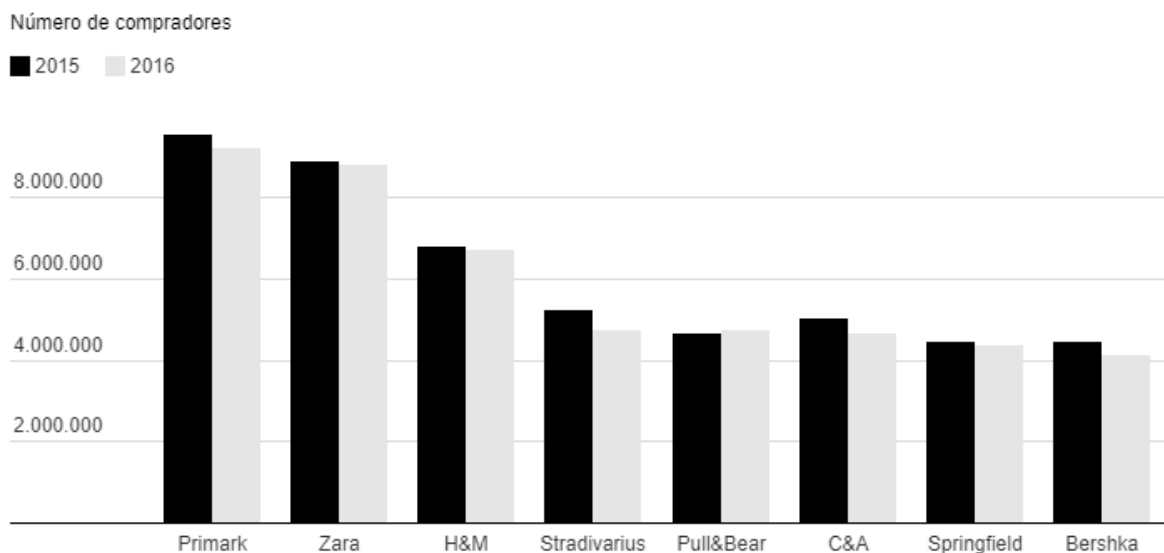
La última crisis económica hizo estragos en el consumidor español, cambiando su forma de consumir moda. Como se ha desarrollado, ya no está dispuesto a pagar más por más calidad; prefiere gastar menos, aunque la ropa sea ligeramente de peor calidad, algo que, indudablemente, ha beneficiado a Primark.

En el reinado en solitario de Inditex, sólo Primark ha logrado estropearle una de sus cifras, haciéndose con el primer puesto en número de clientes en España, por encima de una de sus marcas: Zara. Según datos proporcionados por la consultora Kantar WorldPanel, en 2015, Primark registró 9,53 millones de compradores, lo que representa una cuota de volumen de un 8,4%; frente a los 8.85 millones de compradores y 3,2% de cuota de volumen de Zara.

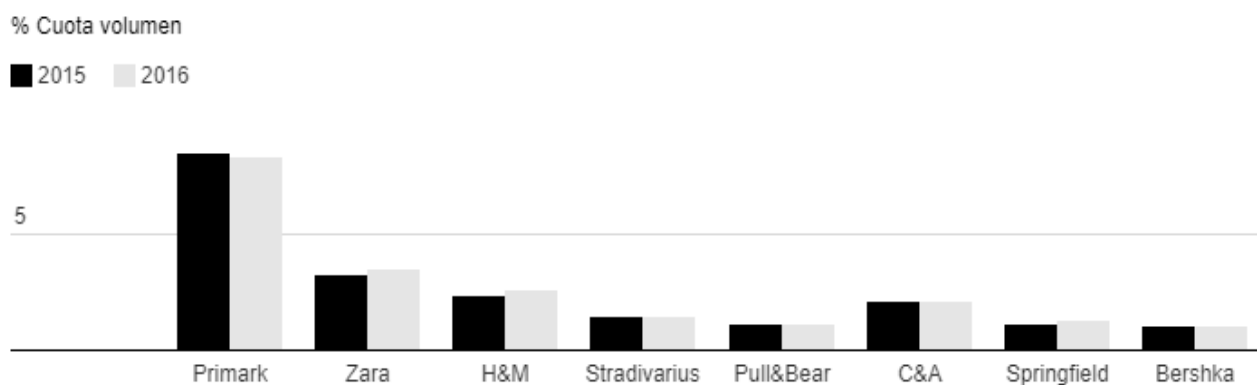
No obstante, en 2016, la moda fue el sector que más decreció en el conjunto del consumo en España, reduciendo su valor total un 9% respecto a 2015 (Modaes, 2017). Si bien es cierto que Primark experimentó la peor evolución de los tres primeros distribuidores de textil de España en cuota de volumen, las posiciones, respecto al año anterior, no se vieron alteradas. Así, su cuota fue de 8,2% en volumen, dos décimas porcentuales menos. Zara, por su parte, aumentó su cuota en volumen, pasando del 3,2% y el 3,4%.

Todos estos datos quedan reflejados, de manera gráfica, en los siguientes diagramas de barras. Haciendo referencia ambas a una misma magnitud (la penetración en el mercado), lo hacen desde distintas perspectivas. Mientras que la primera de ellas toma de referencia al número de compradores, en términos absolutos, que han adquirido alguna prenda en el año

en cuestión; la segunda lo compara con el total de compradores de referencia en España, dotándolo de relatividad.



Fuente: Kantar Worldpanel



Fuente: Kantar Worldpanel

No cabe duda alguna que Primark es la reina de la moda low cost y se ha convertido en la segunda mayor cadena textil del mercado español por ventas. Ante el auge de la competencia en precios, Inditex trata de dar impulso a su marca de precios más bajos, Lefties; nacida, en principio, para dar salida a prendas de temporadas anteriores, pero que, en la actualidad, cuenta con un equipo de diseño propio y tiendas en grandes calles comerciales (Arribas, Jo-

sa, Bravo, García y San Miguel, 2016). Lefties no es capaz de ganar una posición férrea en España y acaba sobreviviendo gracias al auge que están viviendo en mercados extranjeros (Pena, 2017).

Igualmente, Primark, para evitar que la presión sobre los márgenes sea muy fuerte, está apostando menos líneas de ropa. Esto requiere entre 6 y 9 meses desde que el diseñador plasma las prendas en su bloc, hasta que cuelgan dichas prendas en las perchas de la tienda. Por el contrario, a la firma española Zara, le lleva sólo entre 3 y 5 semanas (Ryan, 2017).

9. CONCLUSIÓN Y VALORACIÓN PERSONAL.

A lo largo de este análisis, se ha podido apreciar cómo se ha visto fuertemente afectado el sector de la moda por la recesión española de 2007. De hecho, ha sido uno de los más afectados (Palá, 2014). Sin embargo, la crisis económica se ha convertido en un aliado del low cost y ha hecho que su expansión sea imparable. Las compañías low cost no sólo resistieron la crisis, sino que también lograron crecer con ella de manera considerable. El desplome del consumo y la constante búsqueda de alternativas más baratas se han convertido en el gran aliado (Llorente, 2010).

Tiendas de ropa, aerolíneas, establecimientos hosteleros... Es posible observar cómo, a raíz de la crisis, todos los sectores que se han apostado por el low cost han conseguido un rotundo éxito en España. Modelos de negocio como el de la empresa Primark ha dado fe de este gran éxito del low cost. Con tan sólo ayuda del "boca a boca" se ha convertido en el referente de la moda 'low cost' de nuestro país y en un serio competidor para el grupo Inditex.

La irrupción en el mercado de nuevas cadenas low cost están provocando un reajuste del mercado de la moda en España (Gastesi, 2012). Muchos expertos concluyeron en que sería una alternativa pasajera propiciada por la crisis. Con la recuperación de la demanda interna y de la situación económica en general, el modelo se ha reinventado y ha mantenido su atractivo para los españoles (Ginés, 2016). Estos reajustes hacen alusión a las nuevas relaciones calidad-precio que, hasta ahora, nadie le había ofrecido, lo que ha causado cambios en sus actitudes y hábitos de compra (Vila, 2013). Para ello, ha sido fundamental mejorar la

atención al consumidor. El low cost ha sabido replantear en los últimos años las necesidades de sus clientes. Los consumidores, ahorradores, pero con ganas de seguir comprando, buscan productos más baratos por encima de la calidad. "Desde el punto de vista empresarial, la estrategia ha sido eliminar todos los costes que no son valorados por los consumidores" (Ginés, 2016). Así consigues ofrecer algo valorado por el cliente sin que llegue a costar más a la empresa.

Estos cambios en los hábitos de compra empezaban a estar latentes en el consumidor con la década de los 90, cuando se produce un cambio en la morfología de las ciudades con la expansión desmesurada de los centros comerciales. En este caso, el consumo iba encaminado a mostrar un estatus en las clases sociales más altas. Paradójicamente, el low cost se mantiene firme en este nuevo consumidor más consumista y que sigue queriendo mostrar un estatus determinado (Andrés, 2015). "Lo que empezó siendo una estrategia de marketing, basándose en venta directa en Internet o sin intermediación en el mundo físico con una integración vertical, con precios reducidos y ejes de comunicación radicales, ha pasado a ser un imparable fenómeno social" (Pujol, 2008, p. 22). Ahora cualquier persona puede acceder a cualquier bien, en cualquier momento y parte del mundo, y a cualquier precio.

Está surgiendo así una "clase indeterminada que banaliza productos, marcas y servicios y hace que productos hasta ahora diferenciados, se conviertan en indiferenciados" (Pujol, 2008, p. 26). Para ello, es requisito indispensable adaptarse a la cultura low cost, porque, como ya se ha expuesto, no es sólo una reducción de precios sin más, en forma de descuentos o rebajas, sino un concepto mucho más sofisticado, que ya ha revolucionado nuestros hábitos como consumidores.

Así, este nuevo entorno en el que la empresa se encuentra inmerso pone en entredicho a la teoría competitiva de Michael Porter, un referente en el sector económico y empresarial a nivel mundial. Hasta entonces, las empresas debían elegir entre liderazgo en costes, diferenciación o segmentación, sin que quepa la posibilidad de que se combinara algunas de ellas. No obstante, hoy en día es posible ver cómo las empresas de mayor éxito son aquellas que han sido capaces de implantar una estrategia que las combine. "Con estrategia de liderazgo en costes en producción, precios y distribución, se posicionan como compañías diferenciadas en cuanto a marca y producto, que combina como un guante la máxima estandarización en los procesos de fabricación, con una personalización del servicio prestado, ya sea a través de la red o en el punto de venta".

11. BIBLIOGRAFÍA.

- ABC Economía. (2016). El discreto fundador de Primark que inventó el «low cost» en Europa. Recuperado de http://www.abc.es/economia/abci-discreto-fundador-primark-invento-cost-europa-201608170051_noticia.html
- Aguirre, J. (2017). El origen de Primark: Una sorprendente historia de éxito. Recuperado de <https://wsimag.com/es/moda/24333-el-origen-de-primark>
- Andrés, S. (2015). Sociedad outlet-sociedad low cost: La clase media vuelve a casa. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*. Número 4. P. 11-30. Doi: 10.15257/ehquidad.2015.0007.
- Arribas, V., Josa, E., Bravo, S., García, I. y San Miguel, P. (2016). El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos. *Observatorio de la moda española: Asociación de creadores de moda de España*.
- Associated British Foods plc. (2017). Annual Report and Accounts 2017. Recuperado de <https://www.abf.co.uk/>
- Bárcena, E. (2017). Qué es una 'flagship store' y por qué nos fascinan. *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/vivienda/2017-03-19/que-es-flagship-store-por-que-fascinan_1350851/
- Barciela, F. (2014). España es el paraíso de la moda. *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2014/08/29/actualidad/1409338683_794908.html.
- Bello et al. (1999). Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica. *Papeles de Economía Española*, 78-79 (1999), pp. 212-217
- Berenguer, G. y Gómez, M.A. (2006). Comportamiento del consumidor. Barcelona, España: Editorial UOC.
- CaadShopDesign. (2016) ¿Qué es una flagship store y por qué están tan de moda? Recuperado de <http://www.caad-design.com/que-es-una-flagship-store-y-por-que-estan-tan-de-moda/>
- Comisión Europea. (2012). Competitiveness of the European High-end industries. Recuperado de http://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=6244&lang=es&tpa_id=170&title=Ideas-for-competitiveness-of-the-fashion-and-high-end-industries.
- Correas, J. (2017). Primark, Mango y Zara 'a lo grande': ¿por qué esta moda de las macrotiendas? *Bolsamanía*. Recuperado de <http://www.bolsamania.com/noticias/empresas/primark-mango-y-zara-a-lo-grande-por-que-esta-moda-de-las-macrotiendas--2622947.html>
- Cruz, I. y Múgica, J.M. (1993). La relación precio-calidad objetiva en los mercados de productos de consumo. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 716, páginas 25-35.
- Delgado, C. (2015). Primark, uno de los reyes del 'low cost', conquista el centro de Madrid. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2015/10/15/actualidad/1444903181_938493.html
- Díaz, N. (2017). Sólo Primark, con más compradores que Zara, escala en un ranking que lidera el grupo de Isla con más de 3.000 millones de beneficio. *El Siglo*. Recuperado de <http://www.elsiglodeeuropa.es/siglo/historico/2017/1192/Index%20Economia%20Tema.html>

EAE Business School. (2016). El sector textil y el gasto en prendas de vestir 2016. Recuperado de <https://www.eae.es/actualidad/faculty-research/el-mercado-textil-espanol-alcanza-en-2015-los-28489-millones-de-facturacion>.

EFE Empresas. (2016). Primark: Algunas empresas ven la RSC como una competición, y así no funciona. Recuperado de <https://www.efeempresas.com/noticia/primark-algunas-empresas-ven-la-rsc-como-una-competicion-y-asi-no-funciona/>

Emprendedores. (2009). Primark triunfa gracias a la sencillez de su modelo. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/primark-llega-a-espana>

Equipo de investigación. (2017). El efecto 'Primark', el gigante de la ropa a bajo coste. Recuperado de http://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/noticias/efecto-primark-gigante-ropa-coste_201411215725a7716584a81fd8839f98.html

Expansión. (2009). El 'padre' de Primark abandona la dirección de la marca en septiembre. Recuperado de <http://www.expansion.com/2009/07/15/empresas/1247660191.html>

Ferrete, I. (2015). Análisis de la importancia económica del sector textil y de la moda. Tendencias actuales. (Trabajo fin de grado). Universidad de Sevilla, Sevilla.

Fundación General de la UNED. (2005). El sector de la Moda en España. Madrid. UNED.

García, B. (2013). Primark, el éxito del gran supermercado de la moda. Recuperado de <https://www.libremercado.com/2013-08-30/primark-el-exito-del-gran-supermercado-de-la-moda-1276498093/>

Gastesi, A. (2012). La moda 'low cost' internacional gana terreno gracias a la crisis. La Vanguardia. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/economia/20120319/54270769007/moda-low-cost-crisis.html>

Gestal, I.P.; Riaño, P. y Pareja, C. (2015). Paul Marchant (Primark): "Estamos atrayendo a nuevos consumidores a la moda, pero también llevándonos de nuestros competidores". Modaes. Recuperado de <https://www.modaes.es/back-stage/paul-marchant-primark-estamos-atrayendo-a-nuevos-consumidores-a-la-moda-pero-tambien-llevandonos-de-nuestros-competidores.html>

Ginés, G. (2016). ¿Por qué triunfa el «low-cost» en España? Recuperado de http://www.abc.es/economia/abci-triunfa-low-cost-espana-201606270037_noticia.html

Gómez, M. (2012). Los 20 gurús del 'retail'. Recuperado de <http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20121127/gurus-retail-1635655.html>

Gutiérrez, J. (1996). La utilización del precio como indicador de la calidad del producto. Una práctica tan extendida como insuficientemente aplicada. Anales de estudios económicos y empresariales (Universidad de Valladolid), ISSN 0213-7569, Nº 11, págs. 65-96

Hoyer, W.D., MacInnis, D.J. y Pieters, R. (2013). Comportamiento del consumidor. México: Cengage Learning.

Jiménez, P.A. (2010). la orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. Perspectivas, núm. 25, pp. 25-83.

Lara, L. y Mas, J. (2012). Por qué unas tiendas venden y otras no: Claves del éxito en retail. Barcelona, España. Editorial Libros de Cabecera.

Larrechea, R. (2015). El origen de Primark está en Canadá, el pan y la I Guerra Mundial: la historia de Garfield Weston. El Economista. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7127853/11/15/La-historia-de-Garfield-Weston-el-panadero-canadiense-que-impulso-Primark.html>

Llorente, C. (2010). Primark dispara sus ventas un 17% gracias a su éxito en España. Recuperado de <http://www.elmundo.es/mundodiner/2010/07/08/economia/1278612319.html>

Marketing Directo. (2015). Primark, la historia de un panadero que tuvo olfato para los negocios. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/primark-la-historia-de-un-panadero-que-tuvo-olfato-para-los-negocios>

MarketingDirecto. (2017). El sector textil en España: por qué el negocio de la moda no siempre es coser y cantar. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/sector-textil-espana-negocio-la-moda-no-siempre-coser-cantar>

Martínez, A. (2007). Un modelo de empresa innovadora y flexible: el caso Zara. Revista Internacional de Sociología (RIS). Vol. LXVI, nº 51, p. 105-122.

Martínez, E. y Vázquez, A. I. (2006). Marketing de la moda. Pozuelo de Alcorcón, Madrid: Pirámide.

Méndez, J.L; Medina, O; Rubio, N. (2002). La relación precio-calidad en los mercados de gran consumo: análisis comparativo entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, ISSN 0019-977X, Nº 801, págs. 181-204.

Modaes. (2017). Primark prepara la apertura de su segunda mayor tienda de España en Sevilla. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/primark-prepara-la-apertura-de-su-segunda-mayor-tienda-de-espana-en-sevilla.html>

Modaes. (2017). Zara, a la reconquista del oro en España: gana cuota mientras Primark pierde terreno en 2016. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/zara-a-la-reconquista-del-oro-en-espana-gana-cuota-mientras-primark-pierde-terreno-en-2016.html>

Muñoz, M. (2015). Conceptualización del neuromarketing: su relación con el mix de marketing y el comportamiento del consumidor. Revista Academia & Negocios, 1(2), 91-104.

Palá, P. (2014). Análisis de la situación actual de la demanda en el sector textil-confección español.

Pena, Y. (2017). Primark hunde a Lefties y Shana; Kiabi le pisa los talones. Recuperado de <https://www.merca2.es/primark-lefties-kiabi/>

Polo, A. (2015). ¿Quién está detrás del éxito de Primark? Expansión. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2015/12/12/566c36e2268e3ecf348b4696.html>

Pujol, B. (2008). Bienvenidos a la sociedad low cost. Marketing+Ventas. Número 241. P. 20-30.

ReasonWhy. (2015). Las 10 claves del éxito de Primark, explicadas por expertos. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/empresa/las-10-claves-del-exito-de-primark-explicadas-por-expertos-2015-10-29>

Rodríguez, A. (2016). Análisis del Sector Textil Español. (Trabajo fin de grado). Universidad de Sevilla, Sevilla.

Rosa, I.M. y Villarejo, A.F. (2007). XVII Jornadas Hispano-Lusas De Gestión Científica: Conocimiento, Innovación Y Emprendedores. Camino Al Futuro. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/39187>.

Ryan, C. (2017). ABF se merece más confianza por su talento con Primark. Cinco Días. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/06/companias/1499352857_535782.html

San Esteban, N. (2018). De Zara a Pull&Bear pasando por Primark: las megatiendas conquistan Madrid. El español. Recuperado de https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180320/zara-pullbear-pasando-primark-megatiendas-conquistan-madrid/293221806_0.html

Solomon, M.R. (2008). Comportamiento del consumidor. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.

Tienza, I. (2013). El comportamiento del consumidor en tiempos de crisis. (Trabajo fin de grado). Universidad de Sevilla, Sevilla.

Valero, M. (2016). Primark trae clientes a la competencia con su turístico 'palacete' en Gran Vía. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-08-27/primark-gran-via-textil-hosteleria-ventas-madrid_1251651/

Valls, A. (2013). El papel de la logística inversa en el sector fast fashion. (Trabajo fin de Master). Universidad de Barcelona, Barcelona.

Villaécija, R. (2017). El textil español, en declive, trata de superar el 'efecto Inditex'. El Mundo. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/2017/08/20/599706b022601d17438b45aa.html>.

Zamora, I. (2015). Por qué la ropa de Primark es tan barata. Recuperado de <http://www.abc.es/20121105/economia/abci-exito-primark-barato-201210291236.html>

Ziskind, J.M., Villanueva, J. y Nueno, J.L. (2012). Primark: el poder de las gangas. IESE Insight. Recuperado de <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1274&idioma=1>